

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAYANE ADRIANA DE MORAIS

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE UMA PEQUENA
EMPRESA FORNECEDORA DE PRODUTOS PERSONALIZADOS ÓPTICOS**

CURITIBA

2017

DAYANE ADRIANA DE MORAIS

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE UMA PEQUENA
EMPRESA FORNECEDORA DE PRODUTOS PERSONALIZADOS ÓPTICOS**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de especialista.

Orientação: Prof. Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2017

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois o que seria de mim sem a fé que eu tenho nele.

A minha querida mãe, irmãs, sobrinhos, meu esposo Alexsander e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

À professora Dra. Mayla Cristina Costa pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Aos colegas, pelo convívio, pelo apoio, pela compreensão e pela amizade.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia.

RESUMO

Cada vez mais as organizações precisam estar preparadas para enfrentar um mercado altamente competitivo, onde que para se manter e conseguir atingir os objetivos é essencial a otimização dos resultados. Nesta busca pelo progresso e eficiência na aplicação dos recursos, os responsáveis pela gestão empresarial buscam tomar decisões embasadas em informações consistentes, levando a necessidade de conseguir informações atualizadas, com projeções do futuro e ao mesmo tempo de fácil entendimento. Este trabalho justifica-se devido às contribuições que o controle interno pode oferecer à gestão empresarial, pois através de sua utilização os gestores poderão obter informações fidedignas, inclusive dados contábeis mais precisos e confiáveis que os auxiliem em suas tomadas de decisões. Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi demonstrar o aumento da eficiência que as contribuições do controle interno podem oferecer ao processo de gestão empresarial, através de um estudo de caso de uma empresa de Personalização de Produtos ópticos, localizado no município de Pinhais/PR. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, de forma a referenciar conceitos que foram utilizados para auxiliar a análise da pesquisa. Para alcançar o objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva, aplicando uma abordagem do problema de forma qualitativa. A coleta e análise dos dados tiveram como fundamento a aplicação de um questionário com os colaboradores da empresa estudada. Destacam-se através da pesquisa, que são várias as contribuições que o controle interno pode oferecer à gestão empresarial, desde que seja aplicado e monitorado de forma adequada, auxiliando os gestores a proteger seus ativos através de informações exatas, confiáveis e oportunas, que ajudam a prevenir erros, fraudes e atos ilícitos.

Palavras chaves: Contabilidade Gerencial. Pequenas empresas. Controles Internos. Planejamento Financeiro.

ABSTRACT

Get more organizations need to be prepared to face a highly competitive market, where optimization of results is essential to stay and achieve the goals. In this search for progress and efficiency in the application of resources, those in charge of business management seek to make decisions based on consistent information, leading to the need to obtain updated information, with projections of the future and at the same time easy to understand. This work is justified due to the contributions that internal control can offer to business management, because through their use, managers can obtain reliable information, including more accurate and reliable accounting data to assist them in their decision-making. In this way, the general objective of this study was to demonstrate the increase in the efficiency that the internal control contributions can offer to the business management process, through a case study of a company of Personalization of Optical Products, located in the city of Pinhais/PR . A bibliographical research was done, in order to refer to concepts that were used to aid the analysis of the research. To reach the objective, a descriptive research was carried out, applying a qualitative approach to the problem. The data collection and analysis was based on the application of a questionnaire with the employees of the company studied. It is highlighted through the research that there are several contributions that internal control can offer to corporate management, provided that it is properly applied and monitored, helping managers to protect their assets through accurate, reliable and timely information that helps to prevent errors, fraud and unlawful acts

Key words: Management accounting. Small business. Internal controls. Financial planning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A FECHAREM	26
FIGURA 2 - CAUSA MAIS COMUNS DE FALHAS NOS NEGÓCIOS.....	27
FIGURA 3 - ORGANOGRAMA.....	32

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FUNDO DE CAIXA	36
QUADRO 2 – CONTA CORRENTE	37
QUADRO 3 – DEPARTAMENTO DE COMPRAS	38
QUADRO 4 – RECEBIMENTO DE MERCADORIA	39
QUADRO 5 – CONTROLE DE ESTOQUE	40
QUADRO 6 – RECEBIMENTO DE VENDAS	42
QUADRO 7 – CONTAS A RECEBER	42
QUADRO 8 – CONTABILIDADE	43

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – TREINAMENTO RECEBIDO SOBRE CONTROLES INTERNOS35

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

CPC	–	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
LC	–	Lei Complementar
MPE	–	Micro Pequena Empresa
SEBRAE	–	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo geral.....	11
1.2.2	Objetivos específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	CONTROLES INTERNOS	13
2.1.1	Tipos de controle interno	14
2.1.2	Controles contábeis	14
2.1.3	Controles interno administrativos.....	15
2.1.4	A importância do controle interno	16
2.2	OS OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO E SUAS FINALIDADES.....	16
2.2.1	A salvaguarda dos interesses da empresa	17
2.2.2	A precisão e confiabilidade dos informes.....	18
2.2.3	O estímulo à eficiência operacional	18
2.2.4	A aderência às políticas existentes.....	19
2.3	RESPONSABILIDADE DO CONTROLE INTERNO	19
2.4	SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES.....	21
2.5	CONTROLE INTERNO X FRAUDE.....	21
2.6	CONTROLE INTERNO NOS DEPARTAMENTOS.....	22
2.6.1	Departamento de compras	22
2.6.2	Departamento de vendas.....	22
2.6.3	Departamento de estoque	23
2.6.4	Departamento financeiro.....	23
2.7	PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	24
2.7.1	Desafios e oportunidades das micro e pequenas empresas	25
3	METODOLOGIA.....	30
3.1.1	A Empresa	31
3.2	Instrumentos de coleta e seleção dos dados.....	32
3.3	Procedimentos de análise e interpretação dos dados	32

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	33
4.1	RESULTADOS OBTIDOS	34
4.1.1	Controles internos.....	34
4.1.2	Fundo de caixa	35
4.1.3	Conta corrente	37
4.1.4	Compras	38
4.1.5	Recebimento de mercadorias	39
4.1.6	Estoques.....	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	44
	REFERÊNCIA	45
	APÊNDICE - A	48

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Grandes organizações têm investido cada vez mais em controles internos, com o objetivo de garantir a execução adequada de seus processos. São medidas que evitam e detectam erros e fraudes, possibilitando sua correção imediata. Com suas rotinas operacionais e administrativas funcionando adequadamente, a empresa pode manter o foco no planejamento estratégico e manutenção de suas políticas de desenvolvimento e crescimento. Porém, essa visão muitas vezes é limitada às empresas de grande porte. Isso porque, normalmente, empresas de médio e pequeno porte não possuem uma estrutura gerencial capaz de criar um ambiente de controle interno. Sacrificadas pela limitação de recursos financeiros e humanos, as pequenas e médias empresas acabam sobrecarregando alguns setores com atividades que não são de sua especialidade. Resolvem, assim, problemas imediatos de alocação de atividades, mas criam um ambiente potencialmente favorável a erros e fraudes. Para o administrador da pequena empresa desprovida de controles internos, chegam informações desencontradas, sem registro, isentas de conferência e incapazes de sustentar e justificar qualquer decisão gerencial mais relevante. Sem a continuidade dos controles providos pela auditoria interna, o negócio tende a ser ineficiente e limitado quanto à evolução de seus sistemas de produção e administração. Na definição de Chiavenato, (1989, p. 94). O controle visa assegurar que as coisas sejam feitas de acordo com as expectativas ou conforme o que foi planejado, organizado e dirigido, assinalando as faltas e os erros a fim de repará-los e evitar repetição. Geralmente, nas pequenas empresas, os processos operacionais e as rotinas administrativas são mais informais e passíveis de falha do que em uma grande organização. Isso pode ocorrer por diversos motivos, como por exemplo: inexistência de controles de qualidade, falha no registro das operações, falta de capacitação aos funcionários, dentre outros. O que os empresários de pequenas e médias empresas não percebem é que muitas práticas de auditoria interna podem ser implantadas sem grandes custos e gerenciadas pelo proprietário ou administrador do negócio. São, por exemplo, as rotinas que possibilitam a múltipla conferência de saldos, estoques, pagamentos e até mesmo de qualidade. Muitos empresários erram, também, por não

fazer uso da contabilidade como ferramenta de controle interno. Utilizando-a como instrumento meramente fiscal, perdem a oportunidade de lidar com um lado ainda pouco explorado do contador: o de auditor. A contabilidade gera informações de forma sistemática, cria rotinas e garante o registro de toda a movimentação do patrimônio da empresa em questão. Esse ambiente de informação constante cria oportunidades únicas para o planejamento de um sistema de controle interno. De acordo com Attie (1987, p.61 apud ROSA, 2007, p. 11) a empresa deve estruturar seus sistemas de forma a garantir o conhecimento dos eventos ocorridos em seus diversos setores, seu correto registro e escrituração em tempo hábil para que a informação seja transferida aos administradores de modo a apoiá-los na tomada de decisão. Focado na necessidade de controle interno na pequena e média empresa, e no potencial do controle interno como ferramenta de gestão, este trabalho visa responder a seguinte questão: qual é a importância do controle interno na gestão da pequena empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Demonstrar a importância e eficiência dos controles internos para auxiliar nas tomadas de decisões.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear os controles internos existentes;
- b) Verificar as fragilidades dos controles internos;
- c) Analisar de que maneira a empresa pode aumentar sua eficiência por meio de controles internos mais consistentes.

1.3 JUSTIFICATIVA

O controle interno é um instrumento indispensável para o desenvolvimento de qualquer tipo de entidade. Deve ser utilizado pela administração com o objetivo primordial de proteger os ativos contra erros não intencionais ou irregularidades propositais. Tem caráter preventivo e encontra-se em todos os níveis da empresa: operacional, administrativo, comercial etc. Sua aplicação se faz necessária quando o objetivo é a qualidade e confiabilidade da informação. Garante, ainda, que as operações respeitem às políticas administrativas da empresa em questão.

A gestão adequada dos controles internos está diretamente ligada ao planejamento, pois é através deste que são fixadas as metas e padrões adotados pela empresa. Já o controle é a ferramenta que vai assegurar que os objetivos sejam atingidos, monitorando o desempenho dos processos, comparando o resultado com o que fora inicialmente planejado e principalmente, possibilitando que sejam feitas correções e adaptações aos planos iniciais.

São características que tornam o conhecimento do assunto interessante para o estudo que se segue e indispensável para o administrador. Principalmente quando se trata de uma pequena empresa, que não dispõem de uma equipe específica para aplicar e gerenciar seus controles internos, tornando-os mais suscetíveis a falhas.

Diante desses fatos optou-se por realizar um estudo de caso em uma empresa que apresenta problemas visíveis de gestão, para demonstrar, de forma prática, como podem ser aplicadas algumas ferramentas de controle interno e como estas ferramentas auxiliam o empresário na gestão adequada de seu negócio além de apresentar as melhorias propostas visando fortalecer a relação entre o gestor da empresa, colaboradores e seu contador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLES INTERNOS

É formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção.

Para Almeida (2007, p. 63):

O controle Interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

No entendimento de Crepaldi (2013, p. 472) o controle interno pode ser definido como: "o sistema de uma empresa, que compreende o plano de organização, os deveres e responsabilidades e todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas".

Desta forma o autor Attie (2010, p.149-150) diz que: "pela análise da definição de controle interno podemos observar a existência de vários fatores que necessitam ser clara e objetivamente expostos" são eles:

- a) Plano de organização é o modo pelo qual se organiza um sistema;
- b) Métodos e medidas estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamento para se chegar a determinado fim;
- c) Proteção do patrimônio compreende a forma pela qual são salvaguardados e defendidos os bens e direitos da empresa;
- d) Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis correspondem à adequada precisão e observância aos elementos dispostos na contabilidade;
- e) Eficiência operacional compreende a ação ou força a ser posta em prática nas transações realizadas pela empresa;
- f) Políticas administrativas compreendem o sistema de regras relativas à direção dos negócios e à prática dos princípios, normas e funções para a obtenção de determinado resultado.

Pela descrição dos fatores anteriormente dispostos, fácil é compreender que todos os itens se interinfluenciam de forma acentuada. Esses elementos, pela importância de cada um, são de tais formas essenciais para o controle interno adequado, que uma grave deficiência de qualquer um deles compromete o funcionamento eficiente de todo o sistema.

Segundo Chiavenato (2003, p.613) o controle exerce uma função restritiva e coercitiva, no sentido de coibir ou restringir desvios indesejáveis, pode ser, também, “um sistema automático de regulação no funcionamento de um sistema e, por fim, com função administrativa, através do planejamento, organização e a direção”. A função administrativa é a mais importante, por ser através dela que há o monitoramento das tarefas executadas e a avaliação das atividades e resultados esperados, no intuito de fazer com que a empresa tenha êxito no que foi elaborado através do planejamento.

Dessa forma o controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os objetivos.

Assim, pode notar o quanto o controle interno traz benefícios para a gestão e desenvolvimento da empresa, uma empresa ao ser constituída tem a necessidade de ter um instrumento de apoio para que seus objetivos sejam alcançados.

2.1.1 Tipos de controle interno

Os controles internos se dividem em dois: controles contábeis e controles administrativos.

De acordo com Attie (2010, p. 152,153) o controle interno inclui, portanto, controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade como à administração.

2.1.2 Controles contábeis

Os controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que o compõem.

Para Crepaldi (2013, p.473) os controles contábeis são compreendidos por:

- Segregação de funções: cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- Sistema de autorização: controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos;
- Sistema de registro: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um plano de contas que facilita o registro e preparação das demonstrações contábeis, e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas.

Conforme o pensamento do autor para que uma operação ou transação se concretize eficazmente, é necessário que haja aprovação em cada uma das etapas necessárias ou nos pontos vitais de controle para o cumprimento do programa de administração, segundo as responsabilidades determinadas.

2.1.3 Controles interno administrativos

Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como a seus registros financeiros.

Para Crepaldi (2013, p. 473) os controles internos administrativos são compreendidos por:

- Normas salutaras que observam as práticas saudáveis aos interesses da empresa no cumprimento dos deveres e funções;
- Pessoal qualificado, que esteja apto a desenvolver suas atividades bem instruído e supervisionado por seus responsáveis.

Um sistema de controle interno que funcione corretamente não depende apenas do planejamento efetivo da empresa e da eficiência dos procedimentos e práticas instituídas, mas também da competência de todo o pessoal envolvido, para levar adiante de forma eficiente e econômica os procedimentos prescritos. Assim todas as pessoas que compõem a empresa precisam receber informações adequadas para a realização de suas tarefas e treinamentos apropriados no âmbito técnico, gerencial e operacional.

2.1.4 A importância do controle interno

O controle interno tem uma contribuição a oferecer a cada segmento ou setor existente dentro de uma organização de forma a agregar agilidade, eficiência e veracidade para as informações contábeis e administrativas.

No entendimento de Attie (2010,p.151):

A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceder uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

Como o autor diz, torna evidente a importância de um sistema de controle interno como meio de proteger a empresa, fazendo que todas as medidas tomadas tenham como objetivo a melhoria dos procedimentos gerados pela organização, a inibição de fraudes e a segurança das informações um maior grau de confiabilidade e exatidão dos registros contábeis.

Segundo definição de Crepaldi (2008, p. 65) a importância do controle interno da seguinte forma: “[...] é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”.

A importância ou aprimoramento de um tipo de controle é tanto viável quanto positiva for a sua relação custo/benefício. Grau máximo de avaliação do benefício deve ser atribuído à sua importância e a qualidade da informação a ser gerada.

Torna-se evidente a importância de um sistema de controle interno como forma de proteção da empresa. Todas as medidas tomadas dos procedimentos gerados pela empresa, a inibição de fraudes e assegurar um maior grau de confiabilidade e exatidão dos registros contábeis.

2.2 OS OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO E SUAS FINALIDADES

Os objetivos do controle interno visam à configuração da segurança adequada às atividades praticadas ao longo de toda a empresa de forma vertical e horizontal, onde é de grande importância a adoção dos objetivos por todos da empresa, para que possa alcançar os objetivos propostos.

Oliveira e D'Ávila (2002, p. 84), afirma que o objetivo do controle é:

Verificar e assegurar os cumprimentos, às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais; obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões; prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos. Possibilitar a descoberta o mais rápido possível. Determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades; registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; assegurar o processamento correto das transações da empresa. Bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período.

De acordo com Attie (2010, p.155) os objetivos do controle interno são:

- A salvaguarda dos interesses da empresa;
- A precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis financeiros e operacionais;
- O estímulo à eficiência operacional;
- A aderência às políticas existentes.

A seguir, serão apresentados detalhadamente os principais objetivos do controle interno e suas respectivas finalidades.

2.2.1 A salvaguarda dos interesses da empresa

Este objetivo está relacionado à proteção do patrimônio para que evite quaisquer perdas e risco devido a erros ou irregularidades. Conforme Attie (2010) a empresa dispõe de enorme gama de atividades que requer especialização, conhecimento e entendimento de forma que sejam conduzidos dentro de padrões adequados, minimizando a possibilidade de perdas e riscos.

Citam-se exemplos de alguns meios que podem dar suporte necessário a este objetivo, como:

- Segregação de funções;
- Sistema de autorização e aprovação;
- Determinação de funções e responsabilidades;
- Manutenção de contas de controle;
- Diminuição de erros e desperdícios;
- Contagens físicas independentes.

Fica visível a preocupação que tem o controle interno com relação à proteção de seu patrimônio, munindo-se de várias práticas que contribuem ao sucesso deste objetivo.

2.2.2 A precisão e confiabilidade dos informes

Com este objetivo a organização tem as informações que auxiliam na gestão dos negócios e entendimento uniforme da informação. As projeções financeiras devem ser baseadas em fatos reais e estímulo como, por exemplo, o departamento de cobrança precisa saber os valores a receber dos clientes, já o de venda conhecer com muita rapidez os produtos disponíveis em estoque.

Em sua definição, Attie (2010) destaca alguns meios que dá suporte necessário a este objetivo exemplificando:

- Documentação confiável;
- Conciliação;
- Análise;
- Plano de contas;
- Tempo hábil;
- Equipamento mecânico.

Percebe-se que este objetivo demonstra que as informações deverão ser exatas, confiáveis e oportunas, ou seja, os dados precisam ser verídicos e informados tempestivamente.

2.2.3 O estímulo à eficiência operacional

A finalidade deste objetivo mostra que a administração determina os meios necessários para conduzir as tarefas, de uma maneira que obtenha entendimento e garanta a aplicação e haja tempestividade e uniformidade.

De acordo com Attie (2010) “as inúmeras tarefas praticadas pelos diversos setores de uma empresa necessitam de uma linha de raciocínio e de conduta”. Pode-se deduzir pelas palavras do autor que em cada um dos setores existem determinadas particularidades e que cada um dos colaboradores precisa ter conhecimento de suas tarefas.

Exemplificando alguns dos meios para se alcançar o referido objetivo, destacou-se:

- Seleção;
- Treinamento;
- Plano de carreira;

- Relatórios de desempenho;
- Relatórios de horas trabalhadas;
- Tempos e métodos;
- Custo padrão;
- Manuais internos;
- Instruções formais.

Através da aplicação destes meios há mais possibilidade e eficiência no modo como serão desenvolvidas as operações da empresa.

2.2.4 A aderência às políticas existentes

É através deste objetivo que se verifica a garantia que os desejos da administração sejam cumpridos por todos os colaboradores, isso fica definido através de suas políticas e demonstradas por meio de procedimentos que sejam seguidas adequadamente pelos colaboradores.

Na percepção de Attie (2010, p. 159) “cada pessoa e cada segmento da organização precisam funcionar harmonicamente, fazendo com que toda estrutura da empresa caminhe para o mesmo objetivo”.

Alguns meios de embasar este objetivo são:

- Supervisão;
- Sistema de revisão e aprovação e;
- Auditoria interna.

De acordo com os objetivos do controle interno e suas finalidades torna-se notável que o cumprimento de cada um deles auxilia na segurança adequada às atividades de toda a empresa.

2.3 RESPONSABILIDADE DO CONTROLE INTERNO

A administração é responsável pelo planejamento, instalação e supervisão de um sistema de controle interno adequado. O autor Attie (2010, p.161) ressalta que “qualquer sistema, independentemente de sua solidez fundamental, pode deteriorar se não for periodicamente revisto. Mas todos os funcionários devem ter conhecimento dos conceitos, objetivos propostos pela administração”.

Almeida (2007, p.64) diz:

Os funcionários da empresa devem estar totalmente cientes em relação às políticas existentes na empresa, mas para tal, é de total responsabilidade da administração estar passando claramente e por escrito aos mesmos a qual todos tenham plena consciência da forma que a instituição pretende trabalhar.

O sistema de controle interno deve estar sujeito à contínua supervisão para determinar se:

- A política interna presente está sendo corretamente interpretada;
- As mudanças em condições operativas tornam os procedimentos complicados, obsoletos ou inadequados e;
- Quando surgem falhas no sistema, são tomadas prontamente medidas eficazes e corretivas.

Para Crepaldi (2013, p. 465), relata que “as atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais de organização”. Como o ambiente dos negócios é complexo e cheios de imprevistos, a função de controle interno deve ser preocupação contínua dos responsáveis pelo destino das empresas, visto que a administração sabe que nenhum planejamento ou coordenação, por melhores que sejam, podem assegurar os objetivos pretendidos sem a presença de um controle interno eficiente.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p. 92) destaca que:

Como parte de sua natureza, as pessoas não gostam de controles e têm uma tendência natural a reagir negativamente a quaisquer tentativas nesse sentido. Portanto, mais do que nunca, o responsável pelo processo de implantação ou reformulação deve ser hábil negociador e vendedor de suas ideias.

Mas de nada adianta ter um controle interno, formado por um excelente plano de organização, normas e procedimentos, se as pessoas envolvidas na empresa não as executarem. É de responsabilidade da administração da empresa verificar se as normas e procedimentos do controle interno estão sendo seguidos pelos funcionários.

2.4 SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES

Uma das dimensões do controle interno é separar os deveres dos funcionários, de modo que a pessoa que mantenha controle sobre um determinado ativo não seja a mesma responsável pelo registro de transações.

Attie (2010, p.155) diz que:

Segregação de funções estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação. Cada uma dessas fases deve, preferencialmente, ser executada por pessoas e setores independentes entre si.

Para Almeida (2007, p. 67) “a segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não possa ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno”.

De acordo com Silva (2005, p. 21) “os auditores orientam para que haja uma separação de funções entre as pessoas que executam e as que controlam, mesmo que exista um ambiente totalmente informatizado”. Devem-se evitar responsabilidades conflitantes e em duplicidade, mas, onde o trabalho de duas ou mais divisões é complementar a responsabilidade pode ser dividida por fases.

Para reduzir as possibilidades de fraudes e de erros, os procedimentos devem ser distribuídos de maneira que o trabalho de uma pessoa é automaticamente checado por outra inteiramente independente da primeira. Deste modo, as responsabilidades e funções devem ser segregadas (separadas e definidas) a fim de que nenhuma pessoa possa controlar todas as fases de uma mesma transação ou processo crítico.

2.5 CONTROLE INTERNO X FRAUDE

A eficiência do sistema de controle interno como um todo deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos não intencionais.

De acordo com Attie (2010, p. 164,165) esses erros podem ser:

a) De interpretação como, por exemplo, a aplicação errônea dos princípios contábeis geralmente aceitos na contabilização de transações;

b) De omissão por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor;

c) Decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento. Bons controles internos previnem contra a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades.

Em geral, o sistema de controle interno deve permitir detectar todas as irregularidades. Um bom sistema de controle interno oferece maiores possibilidades de pronta identificação de fraudes em qualquer que seja a sua modalidade.

2.6 CONTROLE INTERNO NOS DEPARTAMENTOS

O controle interno desempenha relevância ao se analisar os departamentos de uma organização, sendo os mais comuns, o de compras, o de vendas, o de estoque e o financeiro.

2.6.1 Departamento de compras

Esse departamento é responsável pela aquisição de produtos e o controle pode ser efetivado por meio de pedidos de compra ou ainda através de notas fiscais que deverão constar características como fornecedor, quantidade, valor unitário e total, condições de pagamento etc.

De acordo com Dias (2008, p. 236):

A necessidade de comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que deve usar para reduzir custos.

A ideia do autor significa que efetuar uma boa compra e saber armazenar adequadamente as mercadorias implica em mais rentabilidade, menos custos, menos perdas de produtos entre outros benefícios para a organização.

2.6.2 Departamento de vendas

Este departamento é responsável pela estratégia comercial de uma empresa e tem a incumbência de checar ou ultrapassar as receitas projetadas, tendo também como um dos objetivos colocar o produto no mercado em relação à concorrência.

Para Francischini, Gurgel (2004, p.195):

[...] as técnicas de previsão de vendas deverão ser aprimoradas e a determinação do programa de produção deverá ter a participação da produção, da engenharia e principalmente das finanças, tendo em vista os aspectos de investimentos dessas decisões.

Um dos aspectos mais importantes no departamento de vendas é sua integração com os demais departamentos, uma vez que as vendas geram receitas que são essenciais para manter a operacionalização da atividade comercial.

2.6.3 Departamento de estoque

A relevância deste departamento consiste no controle das compras e das vendas e, para isso, é necessário que seja verificado a validade dos produtos, se os mesmos apresentam alguma avaria ou ainda se são obsoletos.

Dias (2008, p. 25) enfatiza:

Para organizar um setor de controle de estoque, inicialmente deveremos descrever seus objetivos principais que são: Determinar “o que” - Deve permanecer em estoque: número de itens; Determinar “quando” - Se deve reabastecer os estoques: periodicidade; Determinar “quanto” - De estoque será necessário para um período predeterminado: quantidade de compra; Receber, armazenar e guardar - Os materiais estocados de acordo com as necessidades; Identificar e retirar - Do estoque os itens obsoletos e danificados.

O controle nos estoques permite identificar a necessidade de mercadorias, reposição de estoque, os produtos que possuem mais rotatividade, etc.

2.6.4 Departamento financeiro

Este departamento envolve o controle de recursos da organização, os registros financeiros e todas as operações efetuadas.

Conforme Segundo Filho (2005, p. 176) para um bom sistema de controle financeiro:

O ideal é que esse sistema de informações seja totalmente integrado, controlado, do lado dos ingressos, a emissão do pedido do cliente, a venda, o faturamento da venda, a saída da mercadoria do estoque, o recebimento da venda e a entrada de recursos em caixa, e, do lado dos desembolsos, a requisição de compra, o pedido de compra, a entrada de mercadoria no estoque, o pagamento ao fornecedor e saída dos recursos de caixa.

Os principais controles internos financeiros de acordo com Segundo Filho (2005, p. 176) são: Controle de caixa e banco, controles de contas a receber e controle de contas a pagar.

a) Controle caixa e banco é o controle das entradas e saídas do caixa e controlar o saldo do banco através de extratos, é o setor mais provável de sofrer desvios e desfalques, como fazer o registro da venda a menor, deixar de registrar vendas, etc;

b) Controle interno de contas a receber usado para que se possa acompanhar o resultado das vendas a crédito evitar a inadimplência e;

c) Controle interno de contas a pagar controla os pagamentos que tenham a ver com as atividades da empresa. A importância do controle interno nesse departamento é observada ao se verificar as entradas e saídas de recursos financeiros, devendo constar todos os registros que serão informados à contabilidade.

2.7 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A empresa referenciada no estudo de caso deste trabalho enquadra-se na opção de pequeno porte.

O tipo de enquadramento de uma empresa, necessita que seus gestores tenham suas visões voltadas para a utilização do controle interno como ferramenta de gestão, pois este, em uma instituição, é imprescindível e evidencia sua importância no controle e fiscalização de diversos setores da empresa.

Segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC):

“São as sociedades por ações fechadas (sem negociação de suas ações ou outros instrumentos patrimoniais ou de dívida no mercado e que não possuem ativos em condição fiduciária perante um amplo grupo de terceiros), mesmo que obrigadas à publicação de suas demonstrações financeiras, são tidas, para fins deste pronunciamento, como pequenas e médias empresas, desde que não enquadradas pela Lei nº 11.638/07 como sociedades de grande porte (sociedades ou conjunto de sociedades sob controle comum que, no exercício social anterior, apresentem ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões)”.

Conforme cita a Lei Complementar nº 123/2006, existem algumas limitações básicas para que uma organização seja considerada uma pequena ou média empresa no Brasil e, como consequência, aproveitar algumas vantagens desse status como, por exemplo, a inclusão no Super Simples. Atualmente, há pelo menos três definições utilizadas para limitar o que seria uma pequena ou média empresa.

A definição, mais comum e mais utilizada, é a que está na Lei Geral para Micros e Pequenas Empresas (LC nº 123 de 14 de Dezembro de 2006). De acordo com essa lei, que foi promulgada em dezembro de 2006, o micro empreendedor individual possui receita bruta anual até R\$ 60.000,00, as micro empresas são as que

possuem um receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil. As classificadas como empresas de pequeno porte devem faturar entre R\$ 360.000,00 até R\$ 3,6 milhões anualmente para ser enquadradas.

Outra definição vem do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), ressalta que a entidade limita as micros às que empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviço, ou até 19, no caso dos setores industrial ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviço, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

Para o autor Chér (1991, p.17) acrescenta que: “existem muitos parâmetros para se definir as pequenas e médias empresas, muitas vezes dentro de um mesmo país, como o Brasil”.

Além da definição legal das Micro e Pequenas Empresas (MPE), é importante ter em mente qual o perfil desse micro ou pequeno empresário, que é cada vez mais importante na estrutura capitalista atual. Genericamente, seu nome é empreendedor.

2.7.1 Desafios e oportunidades das micro e pequenas empresas

As Micro e pequenas empresas (MPEs) apesar de serem flexíveis em sua gestão de trabalho, possuem grandes dificuldades que por muitas vezes acabam forçando-as a fecharem suas portas. Para Mattar (1988) os motivos que levam as empresas a fecharem suas portas são de duas ordens: os motivos internos e os motivos externos. Os motivos internos são aqueles relacionados ao que acontece dentro da organização, ou seja, os pontos fracos que a empresa possui em sua gestão que contribuem com o seu tempo de vida e, já os motivos externos referem-se ao que ocorre no ambiente onde se encontra a empresa, é algo fora de seu controle. Os motivos internos e externos que ocorrem com mais frequência apresentado por Mattar (1988) estão evidenciados na figura 1.

FIGURA 1 – MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A FECHAREM

Motivos Internos	Motivos Externos
Devido ao porte possuem baixa capacidade de se adaptarem às mudanças;	Situação onde a empresa compra de grandes fornecedores e vende para grandes clientes e acaba tendo preços de compra impostos pelos fornecedores e os de venda impostos pelos clientes;
Estreita vinculação entre empresa-empresário, assim os bens da empresa se confundem com os do empresário. Quando a empresa vai bem o empresário a descapitaliza e, quando vai mal ele não teme perdê-la e sim ser arrastado por ela;	Injustiça no tratamento da legislação tributária, trabalhista e social que, mesmo com a legislação das microempresas reduziu-se um pouco a injustiça, no entanto, ainda continuam com as demais;
Pouco recurso financeiro que não permite o bom funcionamento da empresa que a deixará com problemas de desenvolvimento podendo ocasionar o fechamento de suas portas;	O baixo volume de crédito disponível, devido ao porte ser considerado de alto risco e, desta forma tanto banqueiros quanto grandes empresas evitam ou reduzem ao máximo os empréstimos;
Empregado com pouca experiência, vinculada a um empresário que não possui nenhuma noção de negócio e, sem nenhuma formação adequada para tocar o empreendimento.	As atividades que as grandes empresas exercem no mercado de trabalho forçam as pequenas a trabalharem desfalcadas de bons profissionais, pois as grandes empresas absorvem a maior parte da mão-de-obra qualificada, além da questão salarial.

Fonte – Mattar (1988)

Para Santos, Ferreira e Faria (2009), os problemas enfrentados pelas MPEs na maioria das vezes são específicos das mesmas, e que por meio das deficiências na gestão financeira de curto prazo, elas são forçadas a trabalhar com um alto risco de liquidez que as deixam vulneráveis a imprevistos comuns para a natureza dos negócios. Outro problema relatado por Godoy (2009), que prejudica as MPEs é o fato de o empreendimento ser um patrimônio familiar, de forma que os cargos-chave são cedidos a pessoas membros da família. O autor considera que, se o cargo for ocupado por uma pessoa com capacidade e competência desvinculado do grupo familiar, este poderá trazer benefícios para a empresa. Para Godoy (2009, p. 28) “devido à falta de estrutura que permita delegar e especializar atividades, o pequeno empresário tende a centralizar as atividades e acumular várias funções”, em apenas uma pessoa e desta maneira a gestão centralizadora apresenta-se como um fator determinante para implementação do planejamento estratégico que automaticamente já se concentra no empresário que na maioria das vezes é o responsável por essa tarefa. Segundo Chiavenato (2007), quando se decide abrir um negócio é necessário estar profundamente comprometido com este negócio, pois o índice de mortalidade é elevado, e os perigos não faltam para os empreendedores, que muitas das vezes estão expostos a inúmeros problemas. Alguns fatores são apresentados por Chiavenato (2007) como sendo os de mais comum acontecimento no meio empresarial como representa a figura 2.

FIGURA 2 - CAUSA MAIS COMUNS DE FALHAS NOS NEGÓCIOS.

Porcentagem	Fatores	Subfatores
72%	Fatores Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> - Incompetência do empreendedor; - Falta de experiência no ramo escolhido para empresa; - Falta de experiência gerencial;
20%	Inexperiência	<ul style="list-style-type: none"> - Lucros insuficientes; - Juros elevados; - Perda de mercado; - Mercado consumidor restrito; - Nenhuma viabilidade futura.
11%	Vendas Insuficientes	<ul style="list-style-type: none"> - Fraca competitividade; - Recessão econômica; - Vendas insuficientes; - Dificuldades de estoque; - Locação inadequada.
8%	Despesas excessivas	<ul style="list-style-type: none"> - Dívidas e cargas demasiadas; - Despesas operacionais elevadas.
3%	Outras Causas	<ul style="list-style-type: none"> - Negligência; - Capital insuficiente; - Clientes insatisfeitos; - Fraudes; - Ativos insuficientes.

FONTE: DUN E BRADSTREET CORP. 1988, APUD CHIAVENATO (2007, P.15).

De acordo com a figura 2, o que mais prejudica as MPEs são os fatores econômicos e a inexperiência que, na maioria das vezes deixa o empreendedor sem condições de gerir o negócio e acaba obrigando-o a fechar as portas.

Já, Albuquerque (2007) em seus estudos sobre os fatores de mortalidade das empresas, fala da importância dos fatores de continuidade ao longo do ciclo de vida, que tem especificidades aos dirigentes, a empresa e ao ambiente.

Sobre os fatores relacionados aos dirigentes, Albuquerque (2007) afirma que seis fatores contribuem diretamente para a continuidade da empresa, estes fatores são:

- a. Características individuais de cada dirigente como visão, dedicação, disposição, obstinação;
- b. Experiência em gestão de pessoas e no setor;
- c. Conhecimento gerencial;
- d. Habilidades como confiança, nas compras, nas vendas e lideranças;
- e. Atitudes como motivação para aberturas e valores;
- f. Apoio da família.

De acordo com Perez e Marques (2014) motivação e satisfação são dois aspectos do mesmo fenômeno psicossocial e laboral e quando devidamente

resolvidos implicam um aumento da qualidade e quantidade dos serviços prestados pelos trabalhadores a uma organização trazendo assim benefícios para a empresa.

Nos estudos de Albuquerque (2007) percebe-se que a continuidade da empresa recebe grande influência da visão dos proprietários-dirigentes e da gerência, associado à dedicação para se conseguir a independência e realizar as atividades que contribuam para a continuidade da empresa.

O proprietário-dirigente segundo Schmidt e Dreher (2006) tem grande influência no processo de gestão estratégica dos pequenos empreendimentos, pois em suas mãos se concentra a liberdade da tomada de decisão tornando flexível e contribuindo com a rapidez de resposta às mudanças do mercado, mas por outro lado e necessário cuidado, pois uma só pessoa no poder pode ser um ponto negativo para o negócio.

Nos fatores que se relaciona com a empresa, a estrutura organizacional tem contribuído gradativamente com a sua continuidade, aumentando a eficiência e a eficácia da empresa por meio da alta especialização do trabalho na direção, a confiança e a amizade entre os clientes e os vendedores, o produto e o atendimento diferenciado contribuem para o baixo índice de inadimplência (ALBUQUERQUE, 2007).

De acordo com Pelissari et al.(2011), a concorrência é um fator que afeta diretamente e indiretamente uma empresa e dessa forma na maioria das vezes o empresário investe em valorizar a empresa com características próprias, no ambiente e no serviço oferecido para tentar sair na frente da concorrência.

Quanto aos fatores relacionados ao ambiente em que a empresa atua, este tem grande influência na continuidade da mesma e, seis fatores são apresentados por Albuquerque (2007) como ligados diretamente ao ambiente da empresa:

a. Comportamento dos clientes - está baseado na confiança e amizade diminuindo assim a inadimplência, sem mencionar que os clientes também emitem exigências que por sua vez acaba contribuindo para que se tenha melhoria no atendimento e, conseqüentemente o crescimento da empresa;

b. Concorrência - ao contrário do que a maior parte das pessoas imagina, a concorrência tem papel fundamental para o desenvolvimento da empresa, pois elas forçam para a constante melhoria de instalação, profissionalização da gestão e mesmo ficando mais difíceis a cada dia de se alcançar as metas, pode-se dizer que a concorrência é benéfica para a empresa e não deixa espaço para acomodação;

c. Fornecedores - os fornecedores também fazem parte do sucesso da empresa, pois eles são responsáveis pelo fornecimento de produtos que mantêm a atividade e o desenvolvimento empresarial;

d. Condições econômicas - o crescimento econômico é o resultado do sucesso da empresa, com o aumento da quantidade de mercadorias e serviços;

e. Assessoria externa - as micro e pequenas empresa possuem assessores externos (SEBRAE e consultoria particular) que são de grande ajuda para o seu desenvolvimento, eles funcionam como um divisor de águas nas empresas e, essa assessoria contribui para uma melhor instalação, comunicação com os clientes e controle das lojas;

f. Acesso ao crédito - o acesso ao crédito é fundamental à empresa, pois não será sempre que a empresa estará em boa situação financeira, e com a ajuda do crédito é possível que ela supere obstáculos que possam aparecer no decorrer de sua existência.

De acordo com Santiago (2006), as empresas que buscam ambientes mais seguros e com menores índices de riscos, procuram a implantação do planejamento, pois conhecer a realidade e agir conforme este conhecimento pode influenciar no sucesso da empresa.

Apesar de inúmeros motivos que levam as MPEs a fecharem as portas, estas se deparam, também, com inúmeras oportunidades no mercado para alavancar o negócio. Para Silva, (2004) uma vantagem que favorece as MPEs é a flexibilidade de construir arranjos organizacionais agregando valores às estruturas simples, dinâmicas, inovadoras e sensíveis às exigências do mercado, proporcionando ao cliente um atendimento personalizado.

O autor Chiavenato (2007) também compartilha desta ideia e ainda afirma que as grandes empresas não conseguem desfrutar de três pontos fundamentais, que são:

a. Pequenos nichos de mercado que envolve um pequeno volume de negócios;

b. Atendimento às necessidades individualizadas e personalizadas dos clientes, isto é, produtos/serviços personalizados para cada cliente;

c. Surgimento de oportunidades passageiras de mercado que envolve agilidade e prontidão para rápidas decisões e alterações em produtos/serviços.

Para Chiavenato (2007) estes três pontos são as grandes descobertas das MPEs, pois elas podem tirar proveito disso trabalhando com menos para produzir

mais, fazendo da simplicidade uma característica que lhe trará vantagens competitivas.

Os autores Silva (2004) e Chiavenato (2007) afirmam que o pequeno porte das micro e pequenas empresas as beneficiam com eficiência nas decisões tomadas, pois elas possuem agilidade e rapidez nas mudanças de mercado, trazendo novas experiências e oportunidades pela capacidade de se adaptarem a outras tendências mercadológicas, com vantagens sobre as grandes empresas, pois as MPEs possuem estrutura enxuta, a qual permite com que as informações circulem com maior facilidade.

Para Souza e Mazzali (2008), apesar do fato das MPEs possuírem uma estrutura de capital – físico e humano – com menor especialização e específica, possuem uma capacidade de minimizar a influência da inércia, podendo assim, reestruturar rotinas e processos produtivos, além de reduzir os custos de coordenação por meio da proximidade das relações patrão-empregado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão pode ser definida como bibliográfica, pois inclui pesquisa em livros, artigos e outros trabalhos científicos, como também na internet para o desenvolvimento da parte teórica do trabalho. Köche (2009, p.122) diz que:

“o objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto é de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um tema determinado ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa”.

Quanto ao estudo de caso dá-se por tratar de uma pesquisa para verificação dos fatos causadores dos problemas. Para Gil (2008, p. 37) evidencia que é: “o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo”.

Do ponto de vista do objeto do estudo a pesquisa é exploratória, pois visa proporcionar familiaridade com o problema.

São finalidades da pesquisa exploratória proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. (ANDRADE, 2002, p. 119).

A pesquisa foi desenvolvida com base no caráter qualitativo que conforme afirma Pereira (1999, p. 21) “ocupa-se da investigação de eventos qualitativos, aqueles representados por dados qualitativos com referenciais teóricos menos restritivos e com maior oportunidade de manifestação para a subjetividade do pesquisador”. Ou seja, a pesquisa qualitativa concede ao pesquisador uma maior liberdade de expressar sua opinião decorrente de suas análises.

Outro método utilizado foi o da pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

A pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais (GIL, 2008). Assim, o pesquisador busca satisfazer uma necessidade intelectual pelo conhecimento, e sua meta é o saber. (CERVO; BERVIAN, 2002)

De acordo com a citação mencionada, o presente estudo utilizou a pesquisa de natureza básica, pois a mesma pretende desenvolver novos conhecimentos práticos dirigidos à solução dos questionamentos apresentados assim como as sugestões de controle interno que poderiam auxiliar na solução das falhas encontradas.

3.1.1 A Empresa

A pesquisa foi feita na cidade de Pinhais, região metropolitana de Curitiba, mais especificamente na empresa chamada Keo Personalizações, esta empresa possui sede própria e está no mercado de Personalizações de produtos ópticos há 30 anos, sendo administrada por uma única proprietária sem sócios.

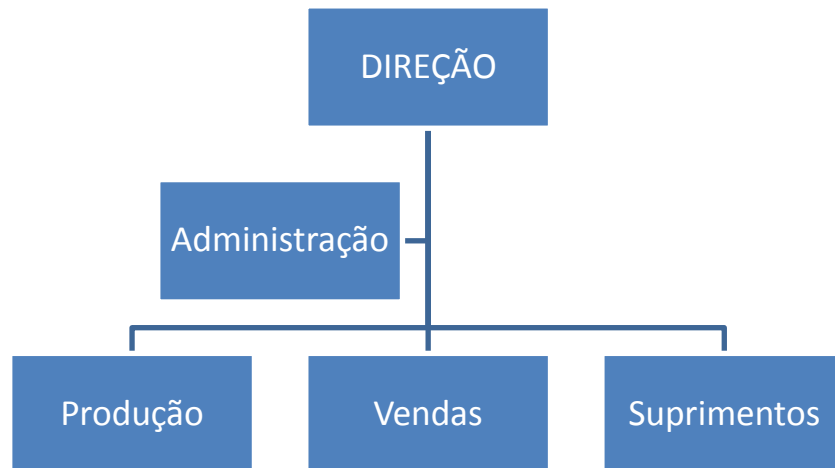
Seus principais clientes são óticas, fabricantes de óculos, laboratórios e revendas. Esses clientes consomem produtos como estojos, capas e flanelas para óculos.

Possui atualmente 12 funcionários, sendo que 1 trabalha no setor financeiro e administrativo, 1 na recepção, 2 na serigrafia, 1 na entrega, 7 na produção e 1 encarregado. A proprietária atua como principal executiva e é responsável por tomar as decisões gerenciais mais importantes, ditando o rumo da empresa.

Devido aos conhecimentos técnicos ligados aos produtos que comercializa, a proprietária também tem grande participação na parte operacional.

Na figura 3 é possível ver o organograma da empresa:

FIGURA 3 - ORGANOGRAMA



FONTE: A AUTORA

3.2 Instrumentos de coleta e seleção dos dados

A coleta dos dados foi feita por meio de um questionário aplicado a todos os colaboradores da empresa Keo Personalizações.

3.3 Procedimentos de análise e interpretação dos dados

Os dados foram analisados de forma clara e objetiva, por meio de técnicas qualitativas e descritivas das informações colhidas do questionário aplicado aos colaboradores. Seguindo o embasamento teórico do trabalho e descrição de algumas respostas dos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa teve como objetivo geral estudar a importância da utilização do controle interno e sua importância na gestão de uma pequena empresa, identificando problemas em suas rotinas e sugerindo quais controles internos poderiam ser aplicados para resolver os problemas encontrados.

A empresa escolhida para o estudo apresenta uma característica considerada fundamental para o estudo de caso: o alto volume de mercadorias e documentos que circulam internamente. Esse volume é alto devido à quantidade de mercadorias que a empresa recebe e envia, uma vez que trabalha com pedidos mínimos de 1000 unidades.

Essa movimentação excessiva de mercadorias e documentos que as acompanham, gera um ambiente favorável aos erros e fraudes comuns a pequenas empresas em fase de desenvolvimento. Essa realidade permite a sugestão de diversos controles internos que poderiam ser aplicados à rotina da empresa no sentido de auxiliar o gestor a obter a maximização dos recursos movimentados.

Para atingir o objetivo almejado, foi realizada uma visita à empresa visando analisar o ambiente organizacional e a cultura interna criada. A visita serviu também para checar previamente qual o grau de formalidade aplicado às operações, se existem controles internos e como os funcionários lidam com as ferramentas de controle interno caso elas já sejam aplicadas.

Foram ainda levantados os procedimentos de controle existentes nos diversos setores da empresa, como estes são conferidos e qual a participação do proprietário na verificação dos controles. Lembrando que para respeitar o Princípio da Entidade, alguns controles internos devem ser aplicados às atividades exercidas pelo proprietário e estes só poderiam ser analisados pelo contador ou por um serviço de Auditoria Externa.

Para formalizar o estudo de caso e garantir a precisão das informações coletadas, foi realizada, em um segundo momento, a aplicação de um questionário aos 12 funcionários da empresa e seu proprietário, (APÊNDICE A).

Na sequência foram estudados os resultados obtidos com os questionários, os documentos enviados à contabilidade, os procedimentos práticos presenciados durante a visita e as informações adicionais fornecidas pelo proprietário.

Essa combinação de dados e informações serviu para detectar os problemas de controle interno e baseado na fundamentação teórica, formular sugestões de controles internos voltados a uma melhor gestão dos recursos disponíveis na empresa.

4.1 RESULTADOS OBTIDOS

A análise foi dividida em 12 atividades consideradas mais importantes na rotina da empresa e cada uma recebeu uma seqüência variável de questionamentos. O objetivo das questões elaboradas foi detectar qual é o nível de percepção sobre controles internos que os colaboradores possuem e quais rotinas de controle já são aplicadas na empresa.

Primeiramente são apresentados os resultados obtidos em cada uma das atividades pesquisadas, os problemas encontrados e soluções propostas. Em seguida é analisada a empresa de forma global, fazendo um balanço geral de seus controles internos.

4.1.1 Controles internos

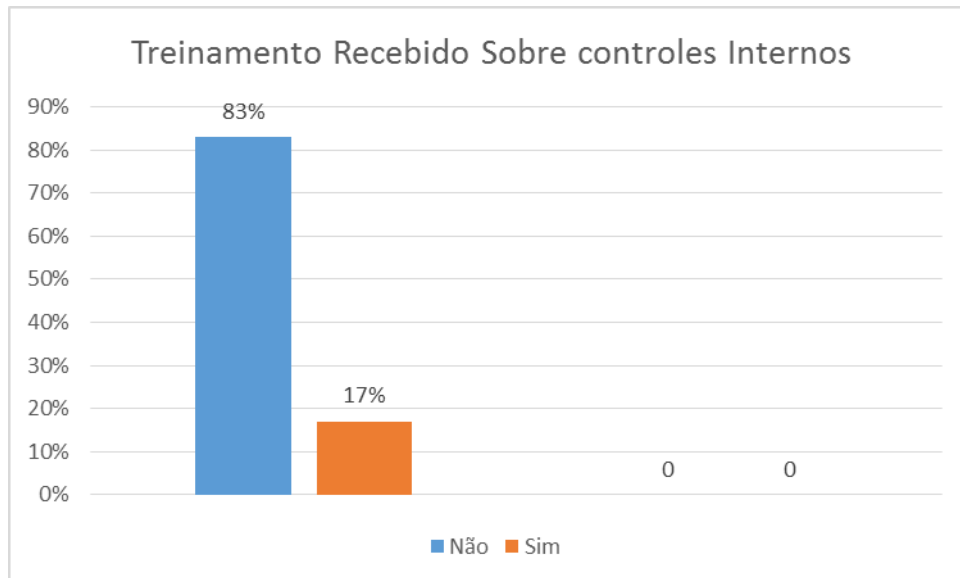
Foram formuladas 10 questões sobre os controles internos já existentes na empresa, sua implantação e a visão que os colaboradores possuem do assunto.

O resultado mostrou que a empresa não possui uma política bem definida de controles internos, não possui manual de procedimentos ou treinamento, mas que seus colaboradores possuem uma visão positiva desta prática; já que todos os entrevistados acreditam na melhora da produtividade de seu setor caso fossem implantados controles eficientes.

A medida mais adequada para iniciar o processo de correção seria a elaboração de um manual de procedimentos internos, definindo as responsabilidades e limitações de cada setor e função. Com a colaboração dos funcionários é possível identificar quais são as áreas mais problemáticas e possíveis soluções.

O Gráfico 1 mostra a porcentagem de funcionários que receberam algum tipo de treinamento relacionado aos controles internos:

GRÁFICO 1 – TREINAMENTO RECEBIDO SOBRE CONTROLES INTERNOS



FONTE: A AUTORA

Dentre os 12 colaboradores apenas 17% recebeu treinamento relacionado aos controles internos aplicados na empresa. Lembrando que a implantação de novos procedimentos e controles internos deve ser acompanhada de treinamento constante. Neste caso facilitado pela pré-disposição dos colaboradores em lidar com novas formas de controle interno.

4.1.2 Fundo de caixa

Foram efetuadas 11 questões, apresentadas no Quadro 1 (Questões 1 a 11 do Apêndice A) relacionadas à existência e operação do fundo de caixa e as respostas mostram que a empresa não possui um controle adequado sobre os valores recebidos em dinheiro e os pagamentos efetuados através do fundo de caixa.

QUADRO 1 – FUNDO DE CAIXA

FUNDO DE CAIXA	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
As transações efetuadas por caixa são registradas em relatório específico? Como livro caixa?	2	0	11	13
Os valores mantidos em espécie são guardados em local único?	0	2	11	13
Existe apenas um responsável pelos valores mantidos em caixa?	0	2	11	13
É realizada a contagem periódica dos valores em caixa?	0	2	11	13
Existe algum valor limite para o saldo de caixa?	0	2	11	13
É determinado algum valor máximo para pagamento de despesa via caixa?	0	2	11	13
É determinado algum valor máximo recebimento de clientes via caixa?	0	2	11	13
O saldo de caixa confere com o valor apresentado pela contabilidade?	0	2	11	13
Os recebimentos de clientes, em dinheiro, são conciliados periodicamente com os controles de contas a receber?	0	2	11	13
São emitidos recibos para os recebimentos de clientes?	2	0	11	13
O proprietário efetua algum tipo de controle sobre o saldo de caixa?	0	2	11	13

FONTE: A AUTORA

Os maiores problemas encontrados foram a existência de vários fundos de caixa e, conseqüentemente, o acesso aos fundos por mais de uma pessoa. Mesmo efetuando a contagem de seus saldos ela não possui controle destes valores.

Não são adotados limites máximos para pagamentos de contas e despesas ou procedimentos padrão com relação ao valor máximo que deveria ser mantido em caixa.

As soluções imediatas para o controle de caixa são: unificação dos caixas e delegação de responsabilidade e acesso para apenas uma pessoa. Outras medidas são: adoção de um valor limite para pagamento de despesas, já que os recursos em caixa deveriam ser usados para pequenas despesas; adoção de um relatório preciso de controle de caixa e conciliação com o saldo apresentado pela contabilidade.

4.1.3 Conta corrente

As questões correspondentes a este item visam mostrar o controle que a empresa tem sobre seus numerários e contas bancárias. As principais questões e suas respectivas respostas são mostradas no quadro abaixo:

QUADRO 2 – CONTA CORRENTE

CONTA CORRENTE	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
Além do proprietário mais alguma pessoa possui acesso as senhas bancárias?	2	0	11	13
Todas as transações efetuadas por banco são autorizadas pelo proprietário	0	2	11	13
Os extratos bancários são verificados diariamente pelo proprietário ou responsável pela conta corrente?	0	2	11	13
Os extratos bancários são verificados semanalmente pelo proprietário ou responsável pela conta corrente?	0	2	11	13
Existem autorizações de pagamento formalizadas?	0	2	11	13
Todas as despesas pagas possuem Nota Fiscal ou duplicata que a comprove?	0	2	11	13
Além do proprietário mais alguma pessoa possui autorização para assinar cheques em nome da empresa?	0	2	11	13
É determinado algum valor máximo para pagamento de despesas?	0	2	11	13
Os saldos de conta corrente são conciliados com o razão contábil?	0	2	11	13

FONTE: A AUTORA

Foram identificadas algumas falhas com relação ao uso das contas correntes, como por exemplo: a existência de autorizações informais para pagamentos, acesso as senhas não é restrito a uma única pessoa, não utilização de formulário específico para demonstrar as movimentações via conta corrente e utilização da conta corrente da empresa pelo sócio, como pessoa física.

O controle existente se restringe a verificação diária do extrato, conferindo o saldo de pagamento e recebimentos com o saldo final de conta corrente; mesmo que as despesas pagas não tenham sido devidamente autorizadas pelo proprietário.

O acesso às senhas deve ser limitado a uma única pessoa. Alguns bancos oferecem a opção senhas distintas para funcionário e proprietário: o funcionário agenda o pagamento com uma senha e o proprietário autoriza com outra senha.

Neste setor existe uma questão um tanto delicada referente à forma como o proprietário utiliza a conta da empresa para pagar suas despesas pessoais. Cabe ao proprietário incluir no relatório de procedimentos internos itens que o impossibilitem de violar o princípio contábil da entidade. E, seguindo a idéia de segregação de funções, cabe ao colaborador responsável pelos pagamentos impedir que este fato ocorra.

4.1.4 Compras

O controle exercido neste departamento foi considerado bom após a análise das respostas obtidas nas Questões 21 a 28 do Apêndice A apresentadas no Quadro 3.

QUADRO 3 – DEPARTAMENTO DE COMPRAS

DEPARTAMENTO DE COMPRAS	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
Existe mais do que uma pessoa responsável pelos pedidos de compras?	2	0	11	13
Existe um cadastro atualizado de fornecedores?	2	0	11	13
São feitas cotações de preços periodicamente?	0	2	11	13
São feitas cotações de preços a cada nova compra?	0	2	11	13
São realizadas pelo menos 03 cotações para cada compra efetuada?	2	0	11	13
As solicitações de compras são autorizadas pelo proprietário?	2	0	11	13
As compras solicitadas são conferidas com a real necessidade de estoque?	0	2	11	13
O proprietário participa do acompanhamento de pedidos?	2	0	11	13

FONTE: A AUTORA

Alguns fatores positivos foram a manutenção de um cadastro atualizado de fornecedores e cotações constantes de preço. Para cada nova compra de volume considerado médio, são feitas pelo menos três cotações de preço. Porém não são arquivadas as cotações, cópias ou segunda via, das ordens de compra enviadas ao departamento financeiro.

Outro fator considerado positivo foi a preocupação em otimizar os gastos com fretes e transportes das mercadorias, através de um controle paralelo de pedidos programados para as próximas semanas. Esse controle foi iniciativa de alguns

funcionários e deveria ser formalizado e apresentado ao proprietário como sugestão de controle.

4.1.5 Recebimento de mercadorias

A empresa mantém um grande estoque de mercadorias e possui uma boa organização física das mercadorias recebidas em relação às que já foram conferidas e encaminhadas para o estoque final. Os recebimentos são aceitos apenas com a apresentação do documento que justifique sua entrada na empresa e a contagem física é feita em primeira instância.

Também possuem destino diferenciado as mercadorias recebidas para demonstração ou recebidas como brindes ou descontos de fornecedores. Os problemas relacionados ao recebimento de mercadorias são referentes à falta de documentação apropriada para acompanhar a movimentação física das mercadorias e a segregação de funções entre os funcionários responsáveis pelo recebimento das mercadorias, compras e contas a pagar, como mostra o Quadro 4.

QUADRO 4 – RECEBIMENTO DE MERCADORIA

RECEBIMENTO DE MERCADORIA	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
Existe segregação de funções entre os responsáveis pelos pedidos e os responsáveis pelo recebimento das mercadorias?	2	9	2	13
Todas as mercadorias são recebidas mediante apresentação de Nota Fiscal?	0	11	2	13
A contagem física das mercadorias recebidas é feita por mais de uma pessoa ou setor?	11	0	2	13
Existe uma organização adequada para separar as mercadorias recebidas para revenda, das mercadorias recebidas para conserto ou demonstração?	11	0	2	13
As pessoas responsáveis pelo recebimento das mercadorias têm alguma participação no setor de compras ou contas a pagar?	9	2	2	13

FONTE: A AUTORA

As respostas indicam que 70% dos colaboradores que participam do recebimento das mercadorias admitem estar envolvidos com outros setores como compras e contas a pagar. Essa rotina deve ser revisada, com a total desvinculação do responsável pelo recebimento de mercadorias, dos seguintes setores: compras, estoques e financeiro. Sendo que o relatório de contagem física dos bens recebidos

deve ser enviado aos três setores citados para garantir a múltipla conferência da operação realizada.

4.1.6 Estoques

O grande estoque mantido pela empresa e o número de pessoas que o movimentam abrem espaço para a existência de alguns problemas de controle neste setor. As questões respondidas no questionário e a visita demonstram uma clara preocupação com os aspectos físicos dos bens que circulam pelo estoque, mas uma grande falha referente a documentação que evidencia essa movimentação.

O Quadro 5 mostra as questões apresentadas aos colaboradores e as respostas obtidas.

QUADRO 5 – CONTROLE DE ESTOQUE

CONTROLE DE ESTOQUE	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
A movimentação das mercadorias em estoque é realizada por mais de uma pessoa?	13	0	0	13
Existe uma pessoa claramente responsável pelo controle de estoques?	0	13	0	13
As movimentações de estoques são feitas mediante apresentação de documentações apropriadas?	13	0	0	13
O inventário de estoques é conferido periodicamente com a contagem física dos bens?	2	11	0	13
As mercadorias de terceiros, como bens recebidos em demonstração ou para conserto, são claramente separadas das mercadorias para revenda	9	4	0	13
Existe um controle auxiliar para o estoque de mercadorias de terceiros?	0	13	0	13
O controle de mercadorias de terceiros é constantemente conciliado com o saldo contábil?	0	13	0	13
O proprietário participa do controle de estoques?	13	0	0	13
O proprietário recebe relatórios com saldo de estoques, frequentemente?	0	13	0	13
Existe segregação de funções entre os responsáveis pelo recebimento de mercadorias e o responsável pelo estoque?	0	13	0	13

FONTE: A AUTORA

Os colaboradores que trabalham diretamente com a reposição e manutenção dos estoques adotam a seguinte idéia: primeiro que entra, primeiro que sai, mas sem nenhuma fundamentação contábil referente ao método de avaliação de estoque PEPS (Primeiro que entra, primeiro que sai), e sim porque estão preocupados com a preservação física do bem.

Faltam planilhas e fichas de controle que indiquem a movimentação, sua justificativa e o responsável pela entrada ou saída da mercadoria. Além de uma pessoa unicamente responsável pelo controle de estoque que elimine o atual ambiente de informalidade que possibilita a movimentação de mercadorias sem que exista o respectivo registro contábil.

O inventário de estoque deve ser confrontado periodicamente com a contagem física das mercadorias e os valores encontrados devem ser repassados para a contabilidade para que se proceda a última verificação dos saldos.

g) Recebimento de vendas

O setor possui um bom controle dos recebimentos, dividindo os créditos em recebimentos à vista e a prazo. Os primeiros são devidamente acompanhados das notas fiscais, recibos, comprovantes de cartão de débito ou crédito e os valores recebidos em dinheiro são imediatamente enviados ao caixa da empresa.

No caso dos recebimentos prazo, o setor conta com uma relação sempre atualizada de clientes com duplicatas em aberto, facilitando a identificação dos recebimentos. Conta ainda com apenas um colaborador do setor responsável por efetuar a baixa das duplicatas recebidas.

O Quadro 6 mostra as questões apresentadas aos colaboradores e as respostas obtidas.

QUADRO 6 – RECEBIMENTO DE VENDAS

RECEBIMENTO DE VENDAS	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
Existe segregação de funções entre vendedor e responsável pelo recebimento?	2	0	11	13
Todos os recebimentos são efetuados por um único setor?	2	0	11	13
Existe mais do que uma pessoa responsável pelo recebimento de vendas?	2	0	11	13
Existe um procedimento padrão para destinar os valores recebidos em caixa?	0	2	11	13
Todo valor recebido em caixa é depositado em conta corrente?	0	2	11	13
Todos os valores recebidos respeitam as condições de pagamento estabelecidas pelo vendedor?	2	0	11	13

FONTE: A AUTORA

A principal falha ocorre com a inexistência de segregação de funções entre o setor de recebimentos e o de Contas a Receber, apresentado no próximo item.

h) Contas a receber

Como foi apresentado anteriormente, o setor é administrado pelo mesmo funcionário que atua no setor de recebimentos. Essa prática deixa uma grande brecha para a ocorrência de fraudes, pois o funcionário pode efetuar a baixa de uma duplicata sem que realmente tenha ocorrido o recebimento.

QUADRO 7 – CONTAS A RECEBER

CONTAS A RECEBER	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
Os relatórios de contas a receber são conciliados com a contabilidade periodicamente	0	2	11	13
As contas a receber são acompanhadas diariamente?	0	2	11	13
A baixa de títulos a receber é feita por mais de uma pessoa?	0	2	11	13
O sistema identifica qual funcionário foi responsável pela baixa do título?	2	0	11	13
A administração é informada sobre prorrogações de prazo ou negociações de títulos a receber?	2	0	11	13
O cadastro de clientes é atualizado constantemente?	0	2	11	13
Os créditos considerados incobráveis são informados ao proprietário?	2	0	11	13

FONTE: A AUTORA

Outras falhas apresentadas pelo setor de contas a receber foram identificadas com as respostas do questionário, são elas: falta de conciliação diária das contas a receber, atualização do cadastro de clientes não é feita regularmente e a contabilidade não recebe relatórios constantes das baixas efetuadas no sistema de contas a receber.

i) Contabilidade

As questões pertinentes à relação da empresa com o escritório de contabilidade evidenciaram que a empresa não utiliza sua contabilidade como ferramenta gerencial. A principal justificativa do gestor e proprietário é a falta de conhecimento técnico para analisar os relatórios contábeis fornecidos.

Segundo o gestor, as conciliações entre os registros contábeis e sua existência física ocorrem de forma pouco eficiente e a empresa não se beneficia das informações geradas pelo contador.

QUADRO 8 – CONTABILIDADE

CONTABILIDADE	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
Os documentos enviados a contabilidade externa, são conferidos antes do envio?	0	2	11	13
O proprietário verifica a documentação que será enviada a contabilidade?	0	2	11	13
Cada setor envia sua documentação separadamente?	0	2	11	13
O proprietário mantém contato constante com o serviço de contabilidade?	0	2	11	13
A contabilidade envia balancetes mensais para conferencia?	0	2	11	13
Os saldos gerenciais são conferidos periodicamente com os saldos contábeis?	0	2	11	13

FONTE: A AUTORA

O gestor admite também que não confere a documentação enviada à contabilidade, com exceção das Notas Fiscais usadas para apurar o faturamento e dos documentos relativos à folha de pagamento mensal, tornando a relação entre cliente e contador pouco atrativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Com o estudo que resultou na fundamentação teórica dos conceitos e ferramentas de controle interno, a visita até a empresa, análise documental e a aplicação do questionário foi possível sugerir algumas mudanças nos controles internos atualmente aplicados à Empresa Keo Personalizações, visando uma gestão mais precisa dos recursos disponíveis.

A principal evidência de fragilidade do controle interno percebida durante todo o estudo de caso foi a inexistência de uma segregação de funções adequada. De acordo com o princípio da segregação de funções, nenhum setor deve controlar todas as fases de uma operação, possibilitando a verificação cruzada de uma operação. Ou seja, pessoas e setores independentes podem conferir, em diversas etapas, o andamento de uma operação, reduzindo drasticamente a ocorrência de erros ou fraudes.

Com um número adequado de funcionários, 12 no total, e a presença constante do proprietário, a empresa tem condições de organizar um sistema administrativo e operacional confiável apenas com alguns ajustes de procedimentos e estrutura interna.

Como já foi apresentado, o primeiro passo seria elaborar um manual de procedimentos internos com o objetivo de formalizar as mudanças e as rotinas da empresa. O passo seguinte seria reorganizar os setores de forma a delegar algumas responsabilidades específicas para cada colaborador e garantir a completa segregação de funções, pois a atual estrutura e organização interna impedem o aproveitamento das capacidades individuais e aumenta os riscos de erros e fraudes nos processos.

O gestor deve também criar mais consciência da importância gerencial dos relatórios e informações contábeis no planejamento e gestão estratégica de seu negócio. Firmando um relacionamento mais próximo com o serviço terceirizado de contabilidade e explorando todos os benefícios que este pode lhe oferecer.

São passos importantes para o desenvolvimento de uma pequena empresa que apresenta um bom ritmo de crescimento, alta demanda por seus produtos e serviços e uma equipe flexível e aberta a mudanças.

REFERÊNCIA

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: a análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. Tese – Escola de engenharia de São Carlos. São Paulo, 2013.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, William, **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 624 p.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto da microempresa e empresa de pequeno porte. Disponível em: < <http://www.leigeral.com.br/o-site/o-que-e-a-lei-geral> > Acessado em 12 jun. 2017.

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**, 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à organização e controle**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989

Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) – **Pronunciamento Técnico PME** Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas – Disponível em: <www.cpc.org.br> Acessado em 12 jun. 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DIAS, Marcos Aurélio P. **Administração de Materiais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: Teoria e Prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCISCHINI, Paulino Graciano; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e patrimônio**. São Paulo: ABDR, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Marcelo da Silva. **Planejamento Estratégico aplicado a uma microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas**. Artigo (Graduação em Ciências Administrativas) – UFRGS/RS, Porto Alegre. 2009.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 26 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Os motivos que levam as pequenas empresas a morte.**

Disponível em:

<<http://www.fauze.com.br/htm/Artigos.aspx?ano=1988>>. Acessado em 12 jun. 2017.

NETO, Alfredo Iarozinski ; JUNIOR, Valdemir Caciatori. **Classificação das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs)**

Disponível em:

<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/539.pdf> Acessado em 12 jun. 2017.

PERES, Olívia Cristina; MARQUES, Jéssica Meireles. **Fatores que Influenciam a Satisfação dos Colaboradores em Diferentes Setores de uma Empresa.**

Universidade Paulista – UNIP. Santos – SP. 2014.

PELISSARI, Anderson Soncini; SOUZA, Juliana Barreto de; GONZALEZ, Inayara Valéria De Freitas Pedroso; SOUZA, Susane Petinelli; MARGOTO, Julia Bellia.

Empreendedorismo: **Fatores de Sucesso e Insucesso de Micro e Pequenas Empresas.** In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2011. Rio de Janeiro: 2011.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências de saúde, humanas e sociais.** 2. ed. São Paulo:

Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

ROSA, Rafael . **A importância do Controle Interno na gestão de uma pequena empresa fornecedora de produtos e serviços para laboratórios,**2007. Disponível

em:

<<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis292618.pdf>> Acessado em 8 jun. 2017.

SANTOS, Lucas Maia dos; FERREIRA, Aurélio Marques; FARIA, Evandro Rodrigues de. **Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas**

Adotadas por Micro e Pequenas Empresas. Revista de Administração da UNIMEP, v.7, n.3, Setembro / Dezembro – 2009.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013.** 6. ed./

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013.

SEBRAE– **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** 2003-2005. - Disponível em:

<www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acessado em 10 jun. 2017.

SEGUNDO FILHO, José. **Controles financeiros e fluxo de caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SCHMIDT, Carla Maria; DREHER, Marialva Tomio. **Gestão Estratégica e Perfil Empreendedor: O Caso de Uma Empresa de Tintas da Cidade de Toledo/Pr**. Revista Expectativa, vol. 05, nº 5. Toledo – PR. 2006.

SANTIAGO, Marlene Ferreira. **O efeito da tributação no planejamento financeiro das empresas prestadoras de serviços: um estudo de caso de desenvolvimento regional**. 2006. 139f. Dissertação de Mestrado – Universidade de Taubaté, 2006.

SILVA, Carlos Alberto Vicente. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho/SP**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2004.

SILVA, Edson. **Por que apostamos em gerenciador financeiro para MPEs**. 2013. Disponível em:
<<http://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/703/1/TCC%2026%2002%202016.pdf>> . Acessado em 12 jun. 2017.

SILVA, Fábio Cardoso da. **O Controle Interno nas Pequenas e Médias Empresas**. Faculdades Cearense, 2013. Disponível em:
<<https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/CCO/CONTROLE%20INTERNO%20NAS%20PEQUENAS%20E%20MEDIAS%20EMPRESAS.pdf>> Acessado em 12 jun. 2017.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de; MAZZALI, Leonel. **Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção**. Gestão e Produção, 2008.v.15, n.3.

APÊNDICE - A

Questões	FUNDO DE CAIXA	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
1	As transações efetuadas por caixa são registradas em relatório específico? Como livro caixa?	2	0	11	13
2	Os valores mantidos em espécie são guardados em local único?	0	2	11	13
3	Existe apenas um responsável pelos valores mantidos em caixa?	0	2	11	13
4	É realizada a contagem periódica dos valores em caixa?	0	2	11	13
5	Existe algum valor limite para o saldo de caixa?	0	2	11	13
6	É determinado algum valor máximo para pagamento de despesa via caixa?	0	2	11	13
7	É determinado algum valor máximo recebimento de clientes via caixa?	0	2	11	13
8	O saldo de caixa confere com o valor apresentado pela contabilidade?	0	2	11	13
9	Os recebimentos de clientes, em dinheiro, são conciliados periodicamente com os controles de contas a receber?	0	2	11	13
10	São emitidos recibos para os recebimentos de clientes?	2	0	11	13
11	O proprietário efetua algum tipo de controle sobre o saldo de caixa?	0	2	11	13
	CONTA CORRENTE	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
12	Além do proprietário mais alguma pessoa possui acesso as senhas bancárias?	2	0	11	13
13	Todas as transações efetuadas por banco são autorizadas pelo proprietário	0	2	11	13
14	Os extratos bancários são verificados diariamente pelo proprietário ou responsável pela conta corrente?	0	2	11	13
15	Os extratos bancários são verificados semanalmente pelo proprietário ou responsável pela conta corrente?	0	2	11	13
16	Existem autorizações de pagamento formalizadas?	0	2	11	13
17	Todas as despesas pagas possuem Nota Fiscal ou duplicata que a comprove?	0	2	11	13
18	Além do proprietário mais alguma pessoa possui autorização para assinar cheques em nome da empresa?	0	2	11	13
19	É determinado algum valor máximo para pagamento de despesas?	0	2	11	13
20	Os saldos de conta corrente são conciliados com o razão contábil?	0	2	11	13
	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
21	Existe mais do que uma pessoa responsável pelos pedidos de compras?	2	0	11	13
22	Existe um cadastro atualizado de fornecedores?	2	0	11	13
23	São feitas cotações de preços periodicamente?	0	2	11	13

24	São feitas cotações de preços a cada nova compra?	0	2	11	13
25	São realizadas pelo menos 03 cotações para cada compra efetuada?	2	0	11	13
26	As solicitações de compras são autorizadas pelo proprietário?	2	0	11	13
27	As compras solicitadas são conferidas com a real necessidade de estoque?	0	2	11	13
28	O proprietário participa do acompanhamento de pedidos?	2	0	11	13
	RECEBIMENTO DE MERCADORIA	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
29	Existe segregação de funções entre os responsáveis pelos pedidos e os responsáveis pelo recebimento das mercadorias?	2	9	2	13
30	Todas as mercadorias são recebidas mediante apresentação de Nota Fiscal?	0	11	2	13
31	A contagem física das mercadorias recebidas é feita por mais de uma pessoa ou setor?	11	0	2	13
32	Existe uma organização adequada para separar as mercadorias recebidas para revenda, das mercadorias recebidas para conserto ou demonstração?	11	0	2	13
33	As pessoas responsáveis pelo recebimento das mercadorias têm alguma participação no setor de compras ou contas a pagar?	9	2	2	13
	CONTROLE DE ESTOQUE	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
34	A movimentação das mercadorias em estoque é realizada por mais de uma pessoa?	13	0	0	13
35	Existe uma pessoa claramente responsável pelo controle de estoques?	0	13	0	13
36	As movimentações de estoques são feitas mediante apresentação de documentações apropriadas?	13	0	0	13
37	O inventário de estoques é conferido periodicamente com a contagem física dos bens?	2	11	0	13
38	As mercadorias de terceiros, como bens recebidos em demonstração ou para conserto, são claramente separadas das mercadorias para revenda	9	4	0	13
39	Existe um controle auxiliar para o estoque de mercadorias de terceiros?	0	13	0	13
40	O controle de mercadorias de terceiros é constantemente conciliado com o saldo contábil?	0	13	0	13
41	O proprietário participa do controle de estoques?	13	0	0	13
42	O proprietário recebe relatórios com saldo de estoques, frequentemente?	0	13	0	13
43	Existe segregação de funções entre os responsáveis pelo recebimento de mercadorias e o responsável pelo estoque?	0	13	0	13
	RECEBIMENTO DE VENDAS	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
44	Existe segregação de funções entre vendedor e responsável pelo recebimento?	2	0	11	13
45	Todos os recebimentos são efetuados por um único setor?	2	0	11	13

46	Existe mais do que uma pessoa responsável pelo recebimento de vendas?	2	0	11	13
47	Existe um procedimento padrão para destinar os valores recebidos em caixa?	0	2	11	13
48	Todo valor recebido em caixa é depositado em conta corrente?	0	2	11	13
49	Todos os valores recebidos respeitam as condições de pagamento estabelecidas pelo vendedor?	2	0	11	13
	CONTAS A RECEBER	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
50	Os relatórios de contas a receber são conciliados com a contabilidade periodicamente	0	2	11	13
51	As contas a receber são acompanhadas diariamente?	0	2	11	13
52	A baixa de títulos a receber é feita por mais de uma pessoa?	0	2	11	13
53	O sistema identifica qual funcionário foi responsável pela baixa do título?	2	0	11	13
54	A administração é informada sobre prorrogações de prazo ou negociações de títulos a receber?	2	0	11	13
55	O cadastro de clientes é atualizado constantemente?	0	2	11	13
56	Os créditos considerados incobráveis são informados ao proprietário?	2	0	11	13
	CONTABILIDADE	SIM	NÃO	N/A	TOTAL
57	Os documentos enviados a contabilidade externa, são conferidos antes do envio?	0	2	11	13
58	O proprietário verifica a documentação que será enviada a contabilidade?	0	2	11	13
59	Cada setor envia sua documentação separadamente?	0	2	11	13
60	O proprietário mantém contato constante com o serviço de contabilidade?	0	2	11	13
61	A contabilidade envia balancetes mensais para conferência?	0	2	11	13
62	Os saldos gerenciais são conferidos periodicamente com os saldos contábeis?	0	2	11	13